

DOI: 10.16538/j.cnki.fem.20240104.101

# “隐形冠军”的微创新战略及其形成机制： 双童公司的纵向案例研究

叶文洁<sup>1</sup>, 贺小刚<sup>1,2</sup>

(1. 上海财经大学浙江学院 工商管理系, 浙江 金华 321000; 2. 上海财经大学 商学院, 上海, 200433)

**摘要:** 本文选取全球吸管行业第一品牌、国内中小企业“隐形冠军”——义乌市双童公司为研究对象, 对其微创新战略的内涵和形成机制进行纵向案例研究。本文发现: 第一, 微创新战略的内涵包括迭代试错、广泛渗透、客户导向下的差异化经营、“问题—知识”导向下的资源整合、开放协同下的资源集成、决策渠道多元化导向下的生态构建六个要素。第二, 在不同发展阶段, 微创新战略存在显著差异性, 呈现出“差异化”“专业化”“集成型”“平台型”四种微创新战略模式; 第三, 经营困境、外部机会、企业家学习、组织学习、利益相关者合作是驱动微创新战略形成的核心因素; 第四, “差异化”“专业化”“集成型”“平台型”四种微创新战略模式是在市场压力的外生驱动、技术约束的内生驱动、低组织价值与互联网信息分享机会的双重驱动、生态成长压力与数字化转型机会的双轮驱动下形成的。本文进一步丰富了微创新战略的内涵与模式研究, 并构建了一个“隐形冠军”企业微创新战略形成的理论框架, 为我国中小企业制定和实施微创新战略提供了理论支撑和实践指导。

**关键词:** 隐形冠军; 中小企业; 微创新战略; 形成机制; 双童公司

**中图分类号:** F270 **文献标识码:** A **文章编号:** 1001-4950(2024)05-0065-21

## 一、引言

“隐形冠军”是指那些通过持续的创新在某一细分领域或行业达到全球领先地位, 但鲜为人知的中小企业(赫尔曼·西蒙, 2015)。在当前国际贸易和市场环境趋于复杂严峻的背景下, 我国中小企业需要深耕关键领域, 聚焦细分市场, 提高创新实力(任晓猛等, 2022)。在诸多的创新战略中, 微创新战略(micro-innovation strategy)日渐成为促进经济发展、增强企业创新活力的

收稿日期: 2023-10-13

基金项目: 国家自然科学基金项目(72272096, 71972121); 国家社会科学基金项目(18BGL088); 上海高校特聘教授(东方学者)岗位计划; 浙江省教育厅项目(Y201942670)

作者简介: 叶文洁(1990—), 女, 上海财经大学浙江学院工商管理系讲师;

贺小刚(1971—), 男, 上海财经大学商学院/上海财经大学浙江学院教授, 博士生导师(通讯作者, [hxg99@hotmail.com](mailto:hxg99@hotmail.com))。

有效途径之一,已经在企业经营、行政管理、医疗实践等领域广泛地得到应用(Metcalf等,2005)。诸如苹果、强生、通用、宝洁、飞利浦、腾讯、小米、360等公司都是微创新的优秀范本(德鲁·博迪和雅各布·戈登堡,2014)。相对于大型的成熟企业,中小企业在创新发展中面临专业人才紧缺、对接渠道有限、研发资金不足等一系列问题。即便如此,不少中小企业仍然能够通过微创新战略实现跨越,甚至成为行业的“隐形冠军”(Simon,2009)。

微创新不仅受到业界的普遍认可,也是学术界关注的一个重要课题。关于微创新战略仍存在一些值得进一步探讨的问题。首先,早期的学者多采用文献推理法来界定微创新战略,缺少基于实证资料的概念化研究,因而在微创新战略的内涵和定义上未达成一致的结论。例如,一些学者(Wang等,2019;Metcalf等,2005)在梳理文献的基础上将微创新战略界定为一种在用户体验和关键技术方面提供更灵活、可行的产品开发或服务的理念,但是企业微创新战略在实践中所表现的特征内涵是否与当前文献推理的结论一致,这还有待研究者进一步探讨。其次,现有文献中提及(胡海波等,2017),微创新战略存在异质性,会随着企业的发展呈现出不同的模式,但此类研究并未进一步阐明微创新战略异质性的根源。再次,现有研究在探讨微创新战略的前因时,大多强调某个或某些因素的相对独立作用,例如试错学习、组织关系、领导者特征和人力资源实践等因素对微创新战略的促进作用(Silas,2007;Bai和Wang,2016;Černe等,2018);也有一些学者侧重于微创新战略的制约因素分析,提出结构惯性(Yang等,2016)、路径依赖(Fortwengel和Keller,2020)、员工知识隐藏(Černe等,2017)、组织氛围(Škerlavaj等,2019)等阻碍微创新形成的边界条件。但是这些研究并未深入分析影响因素之间的逻辑关系。最后,一些学者从组织资源和能力等视角探讨了微创新战略的形成路径,但是他们大多以成熟的大型企业为研究对象(胡海波和涂舟扬,2018),忽略了中小企业与大型企业在资源配置、战略导向、经营理念和创新方式等诸多方面存在的根本性差异(Terziovski,2010)。

基于上述实践和理论背景,本文认为,对于“隐形冠军”这种中小企业而言,有必要重新审视和构建一个微创新战略理论框架,并回答两个方面的研究问题:一是何为微创新战略,包括其微创新战略的独特内涵与模式;二是微创新战略是如何形成的,包括微创新战略的驱动因素与形成路径。为了回答这些问题,本文以“隐形冠军”企业、全球吸管行业第一品牌义乌市双童公司(以下简称双童公司)为研究对象,通过深入解析其微创新战略形成过程,提炼出“隐形冠军”微创新战略及其形成机制的理论框架。

本文有以下理论贡献:(1)丰富了微创新战略内涵的研究成果。现有研究多集中于微创新内涵的探讨,虽然有学者从战略视角采用文献推理的方法对微创新做了界定(应洪斌等,2023),但仍未系统阐明何为微创新战略,微创新战略由哪些要素构成。本文基于“隐形冠军”案例资料对微创新战略内涵的挖掘,有助于丰富相关研究结论。(2)厘清了微创新战略模式的研究。现有文献虽然关注到微创新战略具有不同的模式(胡海波等,2017),但仍缺乏系统清晰的探讨。本文基于双童公司的案例分析,归纳出“隐形冠军”企业微创新战略的内涵要素,并提炼出4种微创新战略模式。(3)深化了微创新战略的前因研究。现有研究已从过程、关系、组织资源等视角探讨了微创新战略的促进或阻碍作用(Du和Chen,2018),但忽视了影响因素之间的交互作用。本文基于关联视角,深入剖析“隐形冠军”企业微创新战略形成的驱动因素,挖掘不同因素之间的交互作用,是对微创新战略前因研究成果的整合和深化。(4)拓展了微创新战略形成路径的研究。即有文献从组织资源和能力等视角探讨了微创新战略的形成路径,但是研究对象多为大型成熟企业(Chi,2021;罗仲伟等,2014)。本文专门针对“隐形冠军”这类中小企业,研究其微创新战略的形成路径,是对微创新战略形成路径研究成果的扩展和补充。

## 二、文献回顾

“隐形冠军”具有高度创新性。研究发现,“隐形冠军”的创新形式涉及产品、服务、技术、流程、商业模式等方面(Din等,2013;Garaus等,2016),在创新的过程中表现出跨部门的沟通与交流、贴近客户、持续创新、向外部利益相关者开放等关键特征(Mear和Werner,2021)。由此可见,这些“隐形冠军”的创新战略与微创新战略存在一定的相关性。“微创新”概念最初由互联网业界提出,很快被应用到其他行业,并引起了学术界的关注。现有文献对微创新概念的界定并不一致,多数学者倾向于将其视为有利于产品和服务创新的创新思维方式(吴隽,2016;应洪斌等,2023),具有以下内涵和特征:(1)迭代试错。在实施微创新的过程中,组织需要不断汲取新的知识、信息,开展试错性学习,通过迭代更新实现价值创造(Salge,2012)。(2)客户导向。强调从细微之处对产品、技术、工艺等进行局部改进和创新,为顾客提供更加贴心的产品和服务,改善顾客体验(Metcalf等,2005;Wang等,2019)。(3)开放协同。强调各利益相关者的参与和反馈。(4)广泛渗透。微创新的创新范围并不局限于技术,从工艺流程到产品销售等各个层面都可以是微创新的对象(Gaziulusoy等,2013)。

在微创新概念化的基础上,一些学者对微创新的类型进行了划分。例如,周青等(2015)根据创新性、创新领域重复性和对原有市场的破坏性三个维度,将微创新分为模仿式微创新、自主式微创新和延续式微创新三种类型;丁雪和杨忠(2020)基于创新动力理论,将微创新分为前摄性微创新和回应性微创新。在此基础上,个别学者还关注了微创新的演化过程,如胡海波和涂舟扬(2018)通过对“江西李渡”和“贵州茅台”两家成熟的大型企业进行研究后发现,后发企业和先发企业的微创新演化路径分别呈现出外驱式和内推式的特征。虽然上述文献从不同视角对微创新进行分类研究,但大多学者都是将微创新的特征属性作为划分标准,少有学者从战略视角对微创新进行分类研究。

近年来,一些学者发现微创新有助于企业执行其商业战略,能够提高组织绩效和盈利能力(Yang等,2016),于是将微创新提升至战略高度(张庆强等,2021;罗仲伟等,2014)。关于微创新战略的研究文献主要集中于:首先是微创新战略的概念探讨,将微创新战略看作是为企业构建独特竞争优势所采取的改变市场格局的战略模式(Yin和Wei,2011)。其次,关注微创新战略的差异性,认为企业的微创新战略会随着组织的成长分别呈现不同的类型模式(胡海波等,2017)。再次,从组织关系、领导者、人力资源、结构惯性、路径依赖、员工知识隐藏等角度对微创新战略的前因展开研究,认为与利益相关者之间的合作关系(Silas,2007)、人力资源管理(Bai等,2016)、领导风格(Černe等,2018)等因素对微创新战略有促进作用。最后,部分学者关注了微创新战略的形成机制,认为组织资源和能力是微创新战略形成的关键因素。例如,企业知识(方刚等,2019)、二元能力(张庆强等,2021)、动态能力(罗仲伟等,2014)、技术能力(Nelson等,2011)、组织能力(Bai和Wang,2016)、信息技术能力(Chi,2021)、动态创新能力(Wang等,2019)等因素对微创新战略有支撑作用。

总的来看,当前微创新战略领域的研究已积累了一定成果,但现有文献对中小企业微创新战略的内涵和形成机制并未给予充分解答:(1)前期研究偏重微创新概念的探讨,对微创新战略具体内涵的挖掘较少,主要采用文献推理的方法,缺乏经验数据的支撑。(2)虽然涉及微创新战略存在异质性,但对于微创新战略异质性的根源并未给出明确的解释。(3)分析了影响微创新战略的前因,但研究视角单一,缺乏从多个视角综合分析微创新战略的驱动因素,并且未能阐明各类前因之间的关系。(4)关注到微创新战略的形成机制,但研究对象聚焦在大型成熟企业,缺乏对中小企业微创新战略形成的探究。

### 三、研究方法和数据来源

#### (一)方法选择

案例研究在发现新理论、丰富现有理论方面有重要的作用(欧阳桃花,2004)。本文聚焦于“隐形冠军”微创新战略,该现象较为新颖独特,在学术界尚未被充分理解,学者对微创新概念的界定并未达成一致,缺乏相关研究和经验证据。案例研究正好可以帮助我们探索“隐形冠军”微创新过程中涌现出来的新现象,发现新概念或变量及其相互关系,提炼出解释现象的理论或规律,拓展已有的微创新战略理论。

本文的研究问题涉及两个方面:一是何为微创新战略,属于“是什么(what)”的研究问题;二是“隐形冠军”企业微创新战略如何形成,属于“怎么样(how)”的研究问题。案例分析方法不仅有助于研究者关注案例企业的微创新战略形成过程,深入挖掘其背后的理论逻辑和规律,还可为以上研究问题提供理论情境和解释性的回答。

本文旨在探究组织内、外部多种因素对案例企业微创新战略形成的影响,研究对象涉及不同层次。微观层面涉及案例企业的中高层管理者和利益相关者;中观层面涉及企业的资源、能力、成长和微创新战略分析;宏观层面涉及市场特点、行业制度与发展趋势和外部机会等。本文在案例分析过程中,首先需要从多层次全面展现不同阶段微创新战略的关键驱动因素,进而分析各因素间的关系,提炼出中小企业微创新战略的形成机制。对于这种跨层次、复杂度高的研究,适合单案例纵向分析方法,以便研究者对案例情境进行深入剖析和详尽说明,确认关键事件发生的次序,识别构念间的因果关系(Murmann,2013;Eisenhardt和Graebner,2007)。

鉴于此,本文选择单案例纵向研究方法,旨在更好地了解“隐形冠军”微创新战略的背景,深入解析其内涵要素、驱动因素和形成机制,进而构建适宜的理论研究框架。

#### (二)案例选择

本文参考Eisenhardt(1989)提出的目的抽样和理论抽样方法,并结合本文的研究目的和理论框架,将案例选择的标准设定为:(1)“隐形冠军”企业;(2)案例企业的成立年限不少于15年;(3)持续开展微创新项目。此外,作为中小企业大省,浙江省多年来重点培育中小企业,“隐形冠军”企业已达到285家,是创新的主力军。浙江省致力于推广中小企业智能化技术改造经验,推进智能制造单元、智能生产线、数字化车间建设,并不断改造和提升科技企业孵化器、众创空间等创业创新平台,这为“隐形冠军”企业成长打造了良好的生态环境。

结合案例选择标准和浙江省“隐形冠军”企业培育的良好环境,本文选取了义乌双童公司作为案例研究对象。双童公司是一家成立25年以上的中小企业,一直专注于吸管生产经营,经历了多个不同发展阶段,各阶段的微创新战略特征分明。同时,双童公司一直秉持微创新的理念,微创新战略在其发展过程中起到关键性的推动作用。这些条件满足了案例选择的典型性要求(Eisenhardt,1989)。近十六年来,双童公司一直处于行业领先地位,具有明显的竞争优势。此外,双童公司曾参与国家标准和国际标准的起草、编制,在全球吸管行业具有一定的话语权,满足案例选择的重要性要求(Pettigrew,1990)。

#### (三)数据收集

参照学者们提出的数据搜集方法(孙海法等,2004),我们通过不同的渠道获取研究资料和数据。我们的调研时间集中在2018年6月到2022年2月,具体的资料收集方法和过程如表1所示。在正式访谈后,我们还通过电话、微信语音、电子邮件等形式,对一些有出入、不清晰或存在疑惑的内容进行二次确认,以确保资料的准确性。最终,累计文字资料达到22万字。数据的描述性统计见表1。

表1 资料来源

资料来源渠道	数据信息统计			
	访谈对象	访谈时间(分钟)	调研次数(次)	访谈人数(人)
访谈	高层管理者	320	5	3
	中层管理者	300	4	3
	基层管理者	280	4	3
	总计	900	13	9
现场观察	参观双童公司5次,现场走访吸管博物馆1次,走访生产车间2次			
公司内部资料	宣传视频、公司网站信息(官网、微博、公众号)、产品手册、内部杂志、文化墙、专利证书等			
公司外部资料	各种媒体报道、出版书籍			

本研究独立于案例企业,以便保持研究的独立性、开放性、协同性和建设性。在最初阶段,研究团队主要对双童公司进行反复考察、访问了公司管理人员,重点关注企业发展历程、各部门的创新活动、公司微创新战略等,加深对双童公司微创新战略发展过程的认识和理解。接着,本团队人员多次召开研讨会,汇总、分析多渠道获得的信息,并及时将有关问题与公司高管人员交流、核实,获取补充资料。之后,根据已有数据资料,撰写报告,并提交给公司董事长,进一步核实与验证本研究得到的判断和结论。另外,为提高研究的严谨性和科学性,本研究团队做了以下的努力:(1)在理论框架上设计了双童公司微创新战略调研计划,在研究目的、所需资料清单、研究程序、访谈提纲、拟访谈主要人员和时间安排表等方面作了明确安排,并在实地调研之前,以邮件形式将该计划发给企业,便于企业提前安排和准备。(2)在案例分析的过程中,通过不同数据源和证据链进行三角测量(曹仰锋和李平,2012)。(3)在案例研究结束后,将主要发现和案例报告提供给公司的创始人兼现任董事长,请他给予反馈。

#### (四)数据编码与数据分析

本研究由不同的研究成员从不同的证据源对证据进行分析,并采取归纳式主题分析法(Gioia等,2013),遵循三级编码程序(Strauss和Corbin,1998)进行数据分析。首先,基于获得的一手、二手数据,识别双童公司微创新关键事件和微创新战略的促进因素,建立证据链,寻找中小企业微创新战略形成的内在逻辑。其次,本研究对收集到的资料进行编码,创建一阶构念。再次,从确定的一阶构念中提取出二阶主题。最后,将二阶主题进一步归纳为聚合维度(Gehman等,2018;毛基业和张霞,2008)。在编码的过程中,同一来源且意思相近的表达记为1条条目数,最终编码结果以数据结构图的形式呈现。图1为本文的数据编码过程与编码结果,具体包括“产品改进”“生产技术试错积累”等68个相关一阶构念,“迭代试错”“广泛渗透”等26个二阶主题,以及“‘差异化’微创新战略”“经营困境”“外部机会”“企业家学习”“组织学习”“利益相关者合作”等九个聚合维度。

## 四、案例分析与发现

### (一)案例企业及其发展历程

浙江省义乌市双童公司(前身为义乌市稠州塑胶吸管厂)创建于1994年,专业从事饮用吸管研发、生产和销售,以及生物可降解餐饮用品的研发和制造,拥有全封闭清洁生产厂房及园区近10万平方米,员工600余人,年生产各类吸管近万吨,约200多亿支,是全球吸管行业的领先者。目前,双童公司的资产规模已达5亿元,拥有200项专利,占据全球30%的市场份额,年产值约为2.65亿元,2020年被评为浙江省“隐形冠军培育企业”。

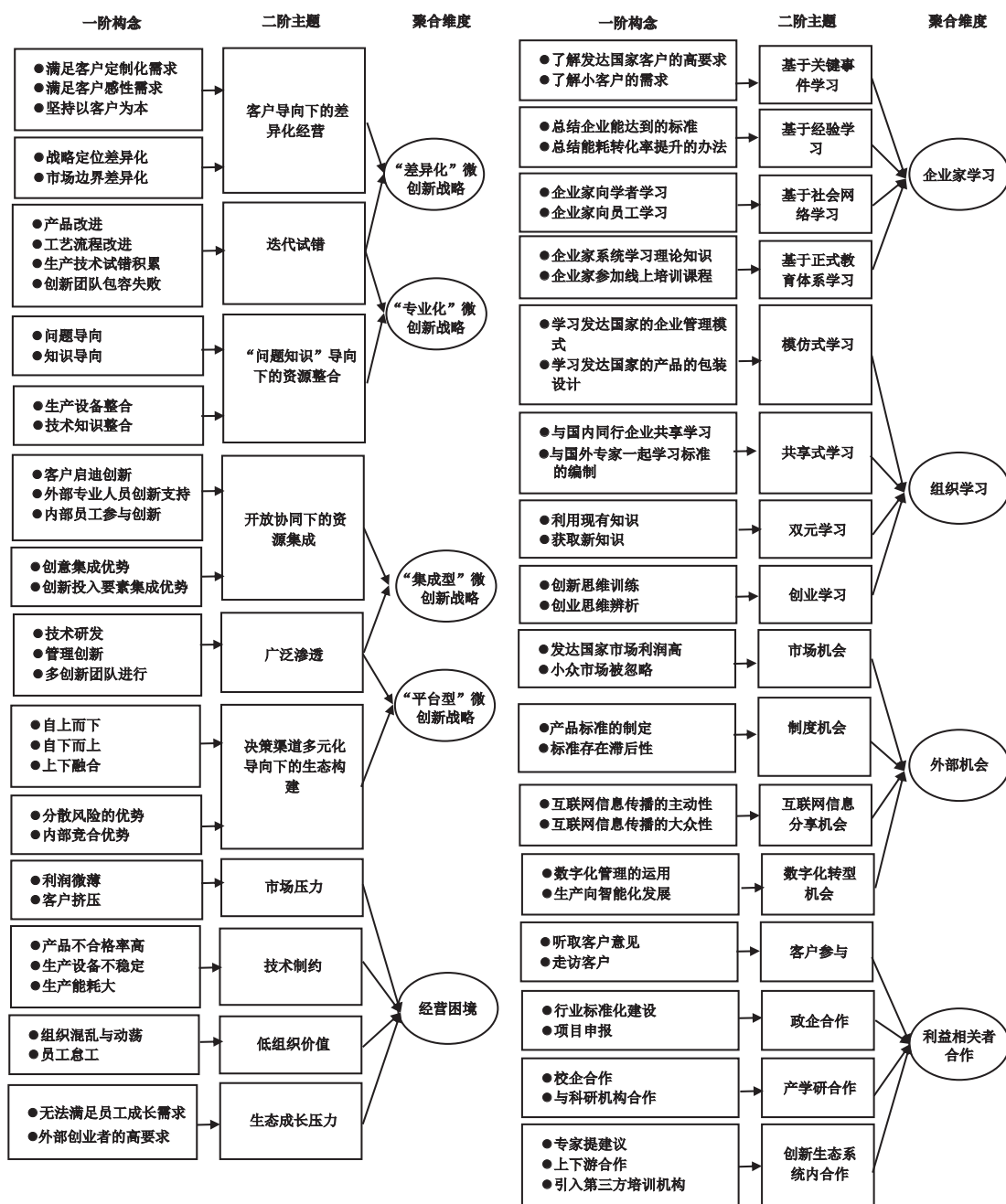


图1 数据结构图

双童公司能够成长为一家在全球行业内领先的“隐形冠军”企业，重要的原因是其在不同发展阶段顺应内外部环境要求，在正确的决策逻辑指导下，实行有效的微创新战略。由此，为充分体现双童公司不同阶段微创新战略的独特性，本文聚焦决策逻辑发生变化的组织战略调整，依据双童公司先后提出“两小策略和两条腿走路”的经营策略；推行“节能降耗”的经营理念；重视管理层新老员工矛盾激化问题；以及“搭建创业共享平台”等关键事件作为分界点，将双童公司的发展阶段划分为初创、初步探索、提升、转型和曲线再探索五个阶段(参见图2)。

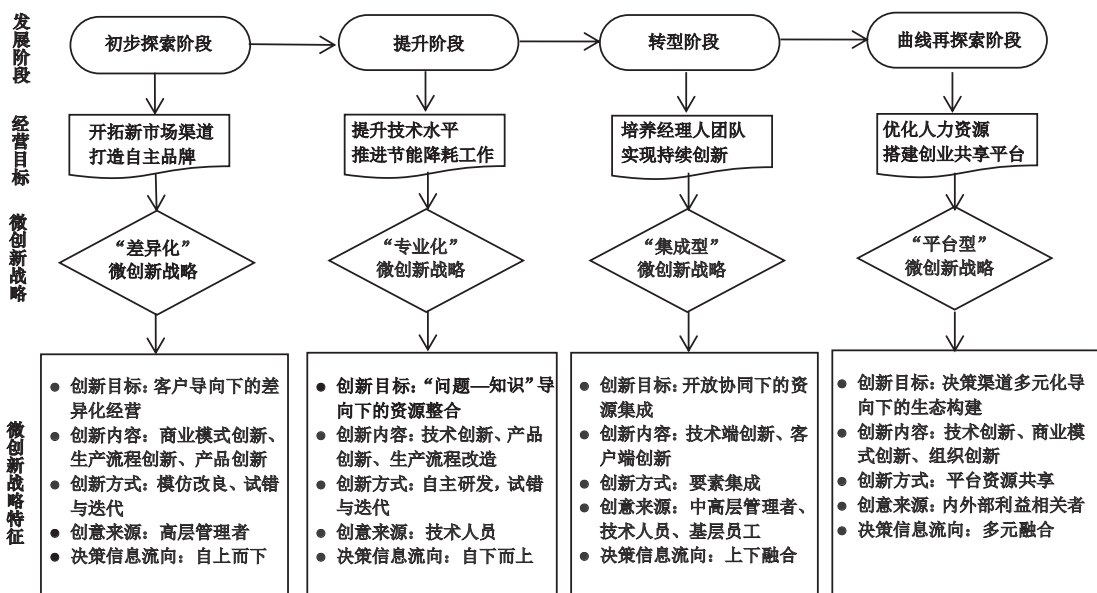


图2 双童公司各阶段微创新战略及特征

## (二)各阶段微创新战略的特征分析

### 1. 初步探索阶段的微创新战略特征分析

初步探索阶段,双童公司将经营目标确定为开拓新市场渠道,打造自主品牌,微创新活动主要聚焦在商业模式、生产流程和产品设计三方面。在商业模式上,双童公司在行业内率先提出“小客户原则”和“两条腿走路”的策略,即重视中高端小客户群体和平衡发展国内外市场,开拓新的渠道和营销模式;在生产流程方面,双童公司开始学习发达国家的标准化企业管理模式,形成了一套具有双童特色的标准化下显柔性的生产模式,以满足小订单客户个性化、定制化、高标准的产品要求;在产品设计方面,双童公司在原有产品基础上,根据新市场客户的需求,对产品花色、包装、标志等外观进行改进和创新,提升品牌的辨识度。

该阶段微创新战略的特征为:坚持客户导向;创意来源于公司高层管理者;决策信息自上而下流动;创新方式以模仿改良和迭代试错为主。与此同时,初步探索阶段的微创新战略还体现了差异化的战略导向,包括战略定位差异化和市场边界差异化两个阶段。在第一阶段,围绕高品质产品和定制化产品生产与经营的微创新战略帮助公司进入高端市场,挖掘现有产业空间中的利基市场;在第二阶段,围绕开拓日本、欧洲市场实施微创新战略,找寻到符合自身优势的新市场空间,扩展公司的国际市场版图。因此,本文将这种企业为了实现差异化经营,坚持以竞争对手较弱的目标市场客户为导向,从小处着手,通过模仿改良,不断试错与迭代,进而形成自上而下的创新活动的战略思维称为“差异化”微创新战略。

### 2. 提升阶段的微创新战略特征分析

在提升阶段,双童公司将经营目标设定为提升技术水平,推进节能降耗工作,微创新活动主要聚集在技术层面,包括技术升级、产品研发和流程改造。例如,为提高传统聚丙烯吸管的生产效率,降低原料浪费和次品率,双童公司对生产技术和设备进行持续改进,顺利完成了切割台料斗改良、可弯吸管的弯节成型设备改进等技术改造项目;为研发出更有优势和竞争力的产品,双童公司的科研团队完成了国家《聚乳酸饮用吸管》科技攻关项目,具备生产可降解吸管的技术和能力;为达到节能降耗的目的,实现生态型企业的建设,双童公司针对各类已有产品的生产流程进行了创新和改造。

该阶段微创新战略的特征为:坚持“问题—知识”导向;创意来源于技术人员;决策信息自下而上流动;创新方式以自主研发为主。与此同时,双童公司在提升阶段的微创新项目是围绕生产技术而展开的,微创新战略具有专业化的战略导向。本文将这种企业为了实现资源整合,以技术创新为突破点,坚持“问题—知识”导向,从小处着手,通过自主研发,不断试错与迭代,进而形成自下而上的创新活动的战略思维称为“专业化”微创新战略。

### 3. 转型阶段的微创新战略特征分析

在转型阶段,双童公司围绕培养经理人团队,实现持续创新这一经营目标,在技术端和客户端两方面开展了一系列的微创新活动。在技术端,双童公司针对计数器、传送设备等进行持续的研发与改造,使公司在产品生产制造方面具有多项独门绝技。在客户端,双童公司借助自媒体宣传、对外接待等渠道进行企业和品牌的宣传,向外部介绍独具双童特色的生态型企业文化,提升品牌的美誉度与认可度。

该阶段微创新战略的特征为:创意来源于公司中高层管理人员、技术团队成员和基层人员;决策信息的流动具有上下融合的特点。此外,该阶段微创新战略的实现是以要素集成为手段,具有集成创新的特征(许庆瑞等,2013;李文博和郑文哲,2004):第一,涉及技术、知识、能力等多个层面,区别于单一的技术集成、知识集成、能力集成。第二,涉及创造性融合的过程,需要融入创造性思维,并非是对不同元素的简单组合;第三,要素融合后的创新有机体内各要素优势互补,发挥协同作用。例如,双童公司在该阶段研发了一款名为哈哈吸管的实用型专利创新产品。设计人员在吸管中部植入一个可放入药剂的球体“溶解腔”,帮助儿童解决吃药困难问题。该产品的形成集成了多个层面的创新要素,例如,在传统吸管生产技术基础上引入新的生产模具,以实现技术层面的集成创新;向内部工作人员和外部高校学生征集创意和建议,以实现企业内隐性知识和企业外部分散知识的集成创新。同时,各层面创新要素的融合需要注入创造性思维,该款功能新颖、结构合理的创新型吸管便是研发人员结合流体力学、外观美学、材料学等跨学科知识及公司资源基础后所产生的新要素的创新性组合。当然,内部人员的信息和经验、外部供应商的技术支持及利益相关者的知识补充等创新要素之间存在相互激发、协同作用,为哈哈吸管的成功研发提供了保障。该阶段的微创新战略的实施是双童公司在感知到市场和社会的需求后,搜索、选择、搭配组织内外部知识、资源、能力等创新要素,从而产生一种新有机体的过程。本文将这种企业为了形成资源集成优势,从小处着手,坚持开放协同,通过要素集成,进而形成上下融合的创新活动的战略思维称为“集成型”微创新战略。

### 4. 曲线再探索阶段的微创新战略特征分析

在曲线再探索阶段,双童公司的经营目标为优化人力资源,搭建创业共享平台,微创新活动呈现多元化的趋势。在技术创新方面,双童公司利用现代化先进技术使吸管的生产向着机械化、智能化和数字化的方向发展;在商业模式创新方面,双童公司在行业内创造性地提出了工贸一体的商业模式,延伸开发出环保型膜袋、纸杯、刀、叉、勺等新业务,投资建成全球首个吸管博物馆,成立双童公司商学院,引进混沌大学和阿里巴巴商学院的课程,帮助企业内部领导者和外部创业人士建立起科学的现代化管理模式;在组织创新方面,双童公司采用了新的管理模式——自营体与事业部制,鼓励各创业团队按照自己的业务发展曲线进行探索与创新。

该阶段微创新战略的特征为:创意来源于内外部利益相关者;决策渠道多元化。此外,该阶段微创新战略的实现是以平台资源共享为手段,通过结构调整,促进平台资源的流通和共享,因而具有平台战略的特征(何永清等,2021)。双童公司在该阶段的创新活动,都是以搭建平台,形成网络效应,努力向平台化转型为目的,并通过平台吸引更多的交易伙伴,共同创造新的顾客价值。本文将这种企业为了构建商业生态系统优势,从小处着手,坚持决策信息渠道多元化,



通过平台资源共享,进而形成多元融合的创新活动的战略思维称为“平台型”微创新战略。

### (三)微创新战略的驱动因素分析

#### 1.“差异化”微创新战略的驱动因素分析

在初步探索阶段,双童公司一直被国外大客户挤压,议价能力极低。同时,国内吸管生产企业多关注美国大公司的订单,忽略了利润较高的日本、欧洲等发达国家市场和国内小众市场的客户需求。为了缓解市场压力,把握市场机会,双童公司开始计划实施“差异化”微创新战略。作为双童公司的战略决策者,楼仲平先生开始有意识地改变其客户结构,减少美国大客户的占比,转而与更多日本、欧洲的小客户们合作。但在尝试转变的过程中,因缺乏相关知识和经验,导致企业经常遭遇挫折或失败等。这些关键事件促使楼仲平先生开展有针对性的学习,更加深入了解日本等发达国家客户的高要求以及小订单客户群体的需求特点等。可以说,该阶段企业家基于经验学习为双童公司制定“差异化”微创新战略提供了方向。

经过关键事件学习,楼仲平先生深刻认识到精细化管理对进入高标准要求的日本、欧洲等发达国家市场和中高端小众市场的必要性。由于当时企业内部缺乏精细化管理的知识和能力,学习其他企业的成功经验成了一条便捷途径。于是,楼仲平先生开始大力推动组织学习日本标杆企业的精细化管理模式,模仿它们产品包装的规范和细节,这是典型的模仿式学习模式(Lieberman和Asaba,2006)。在该学习模式的引导下,双童公司对于如何生产高标准、高品质产品等方面积累了足够的知识基础,为围绕新市场开拓而展开的“差异化”微创新提供保障。模仿式学习要求组织员工学习发达国家标杆企业的精细化管理模式以及产品包装上的规范性,这使得公司内部各层级相关部门不断完善员工的岗位设计和工作内容,从整体上提升产品和服务的质量,因而为“差异化”微创新战略提供了知识基础。

此外,基于关键事件的学习也令楼仲平先生意识到客户参与可以更好地帮助企业了解新市场客户的需求,降低交易成本与市场风险。于是,双童公司开始积极与客户建立良好的互动关系,广泛听取客户意见,并主动走访客户,了解客户的相关情况。客户参与可以弥补组织信息不全面,知识缺乏的短处,通过吸收、掌握和利用从客户处获取的信息,加强客户导向,提高创新决策的正确性和科学性,从而为“差异化”微创新战略的实施提供良好的支撑条件(相关构思及典型证据援引见表2)。

总之,在初步探索阶段,市场压力、市场机会、企业家基于关键事件学习、组织模仿式学习、客户参与五个方面的因素共同促进了“差异化”微创新战略的形成。

#### 2.“专业化”微创新战略的驱动因素分析

在提升阶段,双童公司面临着产品合格率低、生产设备不稳定、生产能耗大等技术问题。同时,吸管未被纳入我国生产许可证管理的目录中,吸管行业也未出台相关的产品标准,大多吸管生产企业的标准意识淡薄,市场上的产品质量参差不齐。但是,根据商品条码管理制度的要求,商品必须达到产品标准后才可申获商品条形码,进入商超销售。当时,双童公司虽已有产品标准,但参照的标准存在标龄太长、水平不高等问题,具有一定的滞后性,亟须制定新的标准规范。为解决技术制约,弥补行业制度空缺,双童公司决定采取“专业化”微创新战略。

楼仲平先生基于已有经验,将双童公司的技术标准与国内外吸管生产的经验值进行分析对比,并参考其他行业的标准,总结出一套适合本土吸管企业的技术指标。另外,他还根据之前积累的生产经验,重新学习流程设计,找寻提高厂区能耗转化率的方法。基于经验的学习使得楼仲平先生对双童公司能达到的技术水平标准以及如何降低生产能耗这两方面有了较为全面的了解,为“专业化”微创新战略提供了方向。

表2 “差异化”微创新战略驱动因素的核心编码及典型证据援引

核心构念	二阶主题	一阶概念	典型证据援引
经营困境	市场压力	利润微薄	“虽然美国订单不断,生产线满负荷运转,却利润单薄。”(B3105)
		客户挤压	“如果不发展小客户,我们会一直被大客户绑架。”(A11)
外部机会	市场机会	发达国家市场利润高	“最后,他决定放弃只能维持单薄利润的美国大客户,转向利润更高的日本市场。”(B3105)
		小众市场被忽略	“在大众消费之外,有一部分消费者尤其是新兴中产阶级有自己特定的需求。客观上,小众市场早已存在,但一直被传统的制造企业忽视。”(B3101)
企业家学习	关键事件学习	了解发达国家客户的高要求	“到日本市场,有一点点小瑕疵都不行,就属于产品不合格。”(A11)
		了解小客户的需求	“何谓小客户?它们是小咖啡馆、特色小饭店、小酒店、奶茶连锁、餐饮连锁等。这些客户处于服务行业的中高端,对吸管使用有自己的要求,它们一般不使用那些劣质的‘三无’吸管。”(B3101)
组织学习	模仿式学习	学习发达国家的企业管理模式	“楼总去日本学习会拍很多日本企业的管理细节,比如卫生管理、5S体系的实施等。楼总会给我们开个学习会,在会上给我们展示他拍的照片,分享他的感受,让我们向这些优秀的企业学习,学习他们这套精细化管理体系。”(A14)
		学习发达国家的产品包装设计	“楼仲平从海关拉回一批没人要的日本吸管,谁知道那批货却卖得格外好。楼仲平发现,只要用那种包装的吸管,都卖得很好。”(B3105)
利益相关者合作	客户参与	听取客户意见	“桑原道昭是楼仲平的一个普通日本客户……他和楼仲平交流做生意的看法,解读节能环保、节约土地……”(B3105)
		走访客户	“因为当时的信息没那么发达,我们主要是走访客户的形式。”(A12)

为了降低技术不确定性,提升生产可控性与决策科学性,楼仲平先生开始鼓励组织成员与国内外同行企业、专家、学者等分享经验,一起学习、探索和尝试标准的编制工作,这属于典型的共享式组织学习模式(Ghasemaghaei, 2019; Nguyen等, 2018)。在共享式学习模式的引导下,研发人员对技术标准有了更清晰的认识,在增加顾客价值的基础上,通过试错与迭代,不断改进和提升技术水平。学习标准编制的过程还可以引导技术人员发现问题,主动探索新知识、新方法,尝试开发新产品、新技术、新材料,为“专业化”微创新战略的实施打下能力基础。

此外,基于经验的学习也令楼仲平先生意识到标准的有效制定和实施离不开政府相关部门的认可和帮助。因而,双童公司积极与政府部门合作,承担起行业标准和国家标准的编制工作,并开始申报一些政府项目。双童公司与政府部门的紧密合作关系可以帮助企业获得稳定的资源和政策支持来实现“专业化”微创新战略的目标(相关构念及典型证据援引见表3)。

总之,在提升阶段,技术制约、制度机会、企业家基于经验学习、组织分享式学习、政企合作五方面的因素共同驱动“专业化”微创新战略的形成。

### 3. “集成型”微创新战略的驱动因素分析

在转型阶段,管理层中老一辈管理者的思想观念陈旧,引起了年轻团队成员的不满,公司内部冲突频发,陷入低组织价值的困境。此时,公司的外部环境也发生了较大的转变,即随着智能手机的快速普及,社交应用软件和自媒体平台迭代升级与运用,跨时间和空间的线上沟通与分享变得更为高效与便捷。在低组织价值和互联网信息分享机会的影响下,双童公司开始转向“集成型”微创新战略。为此,楼仲平先生开始尝试打破原有层级制的管理模式,借助网络在组织内部建立双向沟通机制,及时了解员工思想和情感,并向青年员工学习,紧跟时代。另

外,楼仲平先生基于社会网络资源虚心向学者、专家请教,学习如何充分利用互联网快速发展带来的信息分享机会,有效激发组织的资源价值创造力。企业家基于社会网络的学习为“集成型”微创新战略的形成提供了指导。楼仲平先生意识到建立学习型组织对增强员工凝聚力和归属感,激发组织活力的重要性。于是,他开始高度重视公司员工的学习行为,鼓励员工对组织已有经验和知识的提炼、总结和延伸,同时还不断地向员工灌输新的知识,提高他们的认知水平和职业素养。该阶段的组织学习既包括精炼和利用已有知识和经验以改进和巩固已有知识体系,还包括从外部获取和吸收新的知识以构建新的知识体系,属于典型的双元学习模式(March, 1991)。双元学习使得各部门、各层级的员工对组织知识有了深入的了解,实现了人力资源与公司创新战略的高度匹配。通过利用式学习,员工们更易发现问题,试错迭代,设计出贴近消费者潜在需求的产品或是为客户提供有效的解决方案;通过探索式学习,员工们更倾向于主动搜索外部知识,并在组织内分享和交流,进而加快组织内部隐性知识的流动和新知识的创造。由此可见,双元学习为“集成型”微创新战略的形成提供了强劲的动能支撑。

表3 “专业化”微创新战略驱动因素的核心编码及典型证据援引

核心构念	二阶主题	一阶概念	典型证据援引
经营困境	技术制约	产品不合格率高	“我们吸管的弯节成型度不是很好,比较难看。当时100支里面大概有8支到9支是这样子的,不合格率在10%左右。”(A14)
		生产设备不稳定	“当时机器很不稳定,这个又不是我们的专业,所以我们对这块很茫然。”(A12)
		生产能耗大	“生产中所需的工业用水、用电却是一笔不小的支出。为解决“长年恒温”问题,以前用的是150kW的传统空调,每年光耗电就在50万度以上。”(B2206)
外部机会	制度机会	产品标准的制定	“楼仲平意识到,若没有企业标准就无法进入到主流高端市场,于是他就下决心开始制定企业的产品标准。”(B2205)
		标准存在滞后性	“日本吸管产品标准是三十多年前发布的,客观上存在标准的滞后性,已不适应企业的发展需求。”(B2201)
企业家学习	基于经验学习	总结企业能达到的标准	“根据已有的经验,分析一下我们能不能达到要求,最后根据记录的结果确定一个我们自己的标准。”(A14)
		总结能耗转化率提升的办法	“节能降耗就是省钱,就是提高能耗的转化效率,就是让你的企业更干净、更生态。”(B2204)
组织学习	共享式学习	与国内同行企业共享学习	“我们经常会去同行的工厂学习参观。就像我刚才说的,老板把我们的图纸都给他们看了,然后大家一起讨论、分享。”(A12)
		与国外专家一起学习标准的编制	“我们奔赴美国、日本、泰国等多地与多国专家和生产厂家一起参与研讨会,学习与商讨标准的制定……”(A14)
利益相关者合作	政企合作	行业标准化建设	“楼仲平开始频繁拜访相关部门,促成产品标准的建立。”(B3131)
		项目申报	“我们慢慢开始接触政务部门,进行企业项目申报。”(A17)

此外,楼仲平先生在向外部专家、学者学习的过程中,产生了产学研合作的想法,开始积极地与企业、高校、科研机构创建合作关系。双童公司通过与外部机构开展合作,扩大了知识搜寻的宽度、深度和新颖性,弥补了自身资源和能力的不足,实现了跨界整合,在互学互通中共同完成微创新项目。因此,产学研合作关系的建立为“集成型”微创新战略的形成提供了优越的资源条件(相关构念及典型证据援引见表4)。

表4 “集成型”微创新战略驱动因素的核心编码及典型证据援引

核心构念	二阶主题	一阶概念	典型证据援引
经营困境	低组织价值	组织混乱与动荡	“部分高层人心思变,企业管理阻力重重,企业管理出现了前所未有的混乱和动荡。”(B3149)
		员工怠工	“但是消息引来了老管理层更加激烈的对抗,一些人在公开场合揶揄和恐吓,另一些人则暗自怠工。”(B3109)
外部机会	互联网信息分享机会	互联网信息传播的主动性	“从面对面的口碑传播到今天的互联网信息传播,从被动传播到主动传播,从他人传播到自我传播,传播的技术手段一直在不断更新中……”(B1109)
		互联网信息传播的大众性	“微博是企业的平民面包,谁都有机会到这个平台亮相,谁都可以发表意见和观点,从而形成自己的圈子和互动平台。”(B2209)
企业家学习	基于社会网络学习	企业家向学者学习	“我们楼总也是有跟浙大的吴晓波教授、日本的坂本光司教授等专业人士咨询和探讨。”(A15)
		企业家向员工学习	“应当放下姿态,清空自己,和大家一起平等沟通,倾听员工的想法和建议,成为员工的小伙伴。”(B1203)
组织学习	双元学习	利用现有知识	“我们的文宣科会拿一些以往的案例给大家进行分析,分成小组进行讨论,然后分享各自的方案。”(A13)
		获取新知识	“鼓励管理层们每天都要坚持听一听刘润的《五分钟商学院》,通过每天几分钟的积累学习到更多的专业知识。”(B2208)
利益相关者合作	产学研合作	校企合作	“我们与北京工商大学、北京服装设计学院、浙江师范大学等大专院校和专业机构合作开展创意吸管的开发合作。”(B3120)
		与科研机构合作	“我们也有和杭州的一些科研机构进行合作。”(A14)

总之,低组织价值、互联网信息分享机会、企业家基于社会网络学习、双元学习和产学研合作是“集成型”微创新战略形成的主要驱动因素。

#### 4. “平台型”微创新战略的驱动因素分析

在曲线再探索阶段,双童公司新一代管理人员和年轻的基层人员对吸管生产和经营的热情逐渐消退,更加注重职业发展和自我价值的实现。同时,随着双童公司社会影响力的提升,越来越多的外部创业者希望了解和学习双童经验,得到创业方面的赋能。在面临与日俱增的生态成长压力的同时,企业外部数字化转型热潮涌动。数字化技术的运用有助于企业向智能化生产和可视化管理转变,也为各利益相关者协同创新、共同发展提供了平台(杨震宁等,2021)。为了利用数字化转型机会减缓生态成长压力,双童公司开始转向“平台型”微创新战略。

为了满足生态圈成员成长的需求,楼仲平先生开始阅读大量书籍,系统学习组织创新的相关理论和知识,积极找寻有效的解决方案和新发展思路。数字化转型机会的出现降低了学习的成本,增加了知识外溢的可能性,因而楼仲平先生积极报名线上课程,学习跨学科知识,将创新视角扩大到整个生态系统。该阶段的学习是基于正式教育体系的学习,使得企业家对创新创业的相关理论和实践有了全面的理解和认知,为“平台型”微创新战略的形成提供指导。

随着自身知识储量的不断积累和增长,楼仲平先生希望将所学的理论 and 思维模式分享给组织员工,实现知识赋能。为此,双童公司定期开展学习会活动,有针对性地训练员工的创新思维,引导员工进行创业思维辨析,以提升员工的理论水平,并养成持续学习的良好习惯。该阶段组织学习的内容围绕创业理论与知识体系展开,目的在于帮助员工了解外部环境和其他创业者的经验,更新对创业的认知和理解,然后加以实践,属于典型的创业学习(Ravasi和Turati,2005)。创业学习有利于培养员工的创造性思维,激发他们在公司内部创业的活力,还可以增强他们对外部环境变化或客户需求的敏感度,通过不断的迭代试错自主解决问题,提高微创新的

成功率。例如,在创业学习的作用下,各事业部总经理、自营体负责人及团队成员开始尝试将所学理论与实践相结合,通过微创新逐步推进所在事业部和自营体的发展。创业学习为“平台型”微创新战略的形成提供了不竭动力和丰富的创新要素。

此外,楼仲平先生经过基于正式教育体系的学习后,开始认识到创新生态系统内的合作对于企业突破微创新瓶颈,解决资源短缺问题,拓展更多的发展路径具有重要的意义。于是,双童公司借助移动互联网应用技术的高效性和便捷性,积极与专家学者、上下游企业、培训机构等创新生态系统内利益相关者建立合作关系,这为“平台型”微创新战略的形成营造了良好的创新环境(相关构念及典型证据援引见表5)。

表5 “平台型”微创新战略驱动因素的核心编码及典型证据援引

核心构念	二阶主题	一阶概念	典型证据援引
经营困境	生态成长压力	无法满足员工成长需求	“但是我自己的职业规划其实并没有往行政方向去发展。”(A15)
		外部创业者的高要求	“因为大多数人其实对双童是蛮有向往的,特别是在义乌当地。他们就很希望能够共同加入进来,一起来学习。”(A15)
外部机会	数字化转型机会	数字化管理的运用	“数字化环境下,信息传播的加快一定程度上加速了组织成员的认知迭代。”(B1314)
		生产向智能化发展	“人工智能这个我们今年在做,它可以让数据更可视化一点。”(A12)
企业家学习	基于正式教育体系学习	企业家系统学习理论知识	“我会从书本上找解决问题的办法和理论依据。”(A18)
		企业家参加线上培训课程	“楼仲平在偶然间经人介绍,接触到了混沌大学,他深刻认同混沌的知识理念,便果断开通了混沌大学的线上学习。”(B1107)
组织学习	创业学习	创新思维训练	“我们的学习内容会涉及哲科思维、创新逻辑一类的。”(A15)
		创业思维辨析	“楼仲平通过对‘理性创业思维’的深度分析,引导大家走出‘以为自己很理性’的思维误区,深刻认知创业需要在精神、理念、思维引领下形成核心的‘理性价值观’。”(B2209)
利益相关者合作	创新生态系统内合作	专家提建议	“这些老师从旁观者的角度给我们的建议,也会让我们非常有触动跟启发。”(A15)
		与上下游企业合作	“我们在与瑞幸咖啡合作的过程中,得知他们食品厂用的都是无香型的洗手液。”(A14)
		引入第三方培训机构	“混沌课程引进来之后,它带来的是人才和资源,会给内部带来一些更快速的链接。”(A15)

总之,生态成长压力、数字化转型机会、企业家基于正式教育体系学习、创业学习和创新生态系统内合作是“平台型”微创新战略形成的主要驱动因素。

#### (四)微创新战略的形成路径

对双童公司在四个阶段中的微创新战略特征和驱动因素进行分析后,可以提炼出微创新战略的形成路径。

1. 市场压力感知驱动企业采取“差异化”微创新战略,市场机会进一步催生了市场压力感知的驱动作用。初创阶段,双童公司面临利润减少,被客户挤压的困境。在找寻应对策略的过程中,双童公司发现了新的市场机会,即日本、欧洲等发达国家市场具有较高的利润空间,且国内

中高端小众市场被众多吸管厂家忽略。为了抓住这一市场机会,减缓市场压力,双童公司经历了多次的失败。正是这些失败事件成为了楼仲平先生学习的素材,帮助他更好地了解发达国家客户的高要求和国内中高端小众市场客户的需求。为了满足这两类新目标群体的需求,他开始要求组织模仿学习发达国家的先进管理模式,并积极建立、维护与客户之间的关系,鼓励客户参与创新决策。在模仿学习和客户参与的作用下,双童公司的组织生产资源与新目标市场需求相匹配,最终促使“差异化”微创新战略的形成。

2. 技术制约催生“专业化”微创新战略,制度机会进一步激发了技术制约的驱动作用。双童公司在提升阶段面临生产设备不稳定、产品合格率低、生产能耗大等技术问题。同时,国内吸管行业开始借助条形码管理制度向标准化生产发展,但仍存在标准滞后的问题,带来了改善行业制度的机会。为了把握这一制度机会,拥有产品技术的话语权,楼仲平先生根据以往经验对公司可达到的技术标准进行总结,并积极寻找可以降低能耗的改进方法。通过基于过往经验的学习,楼仲平先生初步得到了一套适合本土吸管企业的标准体系。为提高公司标准的合法性,楼仲平先生鼓励技术团队人员与国内外的专家和同行企业一起探讨专业技术,共同学习标准的编制。同时,楼仲平先生积极推进与政府部门的合作,借助行业标准化建设、项目申报等活动,来获得政府部门对公司标准的认可。在共享式学习和政企合作的作用下,双童公司拥有一定的技术知识储备和政府支持,最终促使“专业化”微创新战略的形成。

3. 低组织价值与互联网信息分享机会促使“集成型”微创新战略形成。进入转型阶段时,双童公司出现了组织混乱与动荡,员工怠工等低组织价值问题。与此同时,互联网信息传播的主动性和大众性,增加了人们通过互联网分享信息的机会。于是,楼仲平先生试图借助社会网络向内部员工和外部专家请教、学习,寻找提升资源价值的有效方法。基于社会网络的学习在很大程度上拓宽了楼仲平先生的知识面,不仅加深了他对既有知识的理解,还吸收到了更多新知识。他开始在组织内推行双元学习,即在开发利用组织已有知识的同时,吸收外部知识,重构组织知识体系。同时,楼仲平先生开始积极建立与高等院校和社会科研组织的合作关系,推进产学研合作项目的对接。组织双元学习和产学研合作不仅提升了组织的人才质量和知识储备,还加速创新要素向企业集聚,进而促使“集成型”微创新战略形成。

4. 生态成长压力与数字化转型机会促使“平台型”微创新战略形成。进入曲线再探索阶段后,公司面临来自各方的生态成长压力,内部员工对自身职业发展有了更多的想法,而外部创业者希望双童公司能为他们赋能。同时,数字化管理开始被广泛运用,企业生产向智能化发展等令企业家感知到了新的发展契机。为了抓住数字化转型机会,缓解生态成长压力,楼仲平先生开始基于正式教育体系学习,掌握了数字化技术和管理等理论知识。通过学习,楼仲平先生对缓解生态成长压力有了新的解决思路,即通过转型为创业共享平台,满足内外部利益相关者的需求,以项目孵化的方式实现公司的持续发展。楼仲平先生还大力推动组织成员开展创业学习,训练他们的创新思维,提高他们的辨析水平,并开始探索与创新生态系统内成员的多元合作,包括邀请专家提建议、与上下游企业合作、引入第三方培训机构等。最后,创业学习和创新生态系统内合作为公司提供了持续动能,引入了更多的异质性资源,推动了“平台型”微创新战略的形成。

综上所述,双童公司的微创新战略是在组织情景因素的驱动下,通过企业家学习,推进组织学习和利益相关者合作而产生的结果。当某一微创新战略模式帮助企业解决经营困境,进入下一个成长阶段后,企业又会面临新的经营困境和外部机会,在两者的触发下,又会形成新的微创新战略模式,循环往复。各阶段微创新战略的形成路径如图3所示。

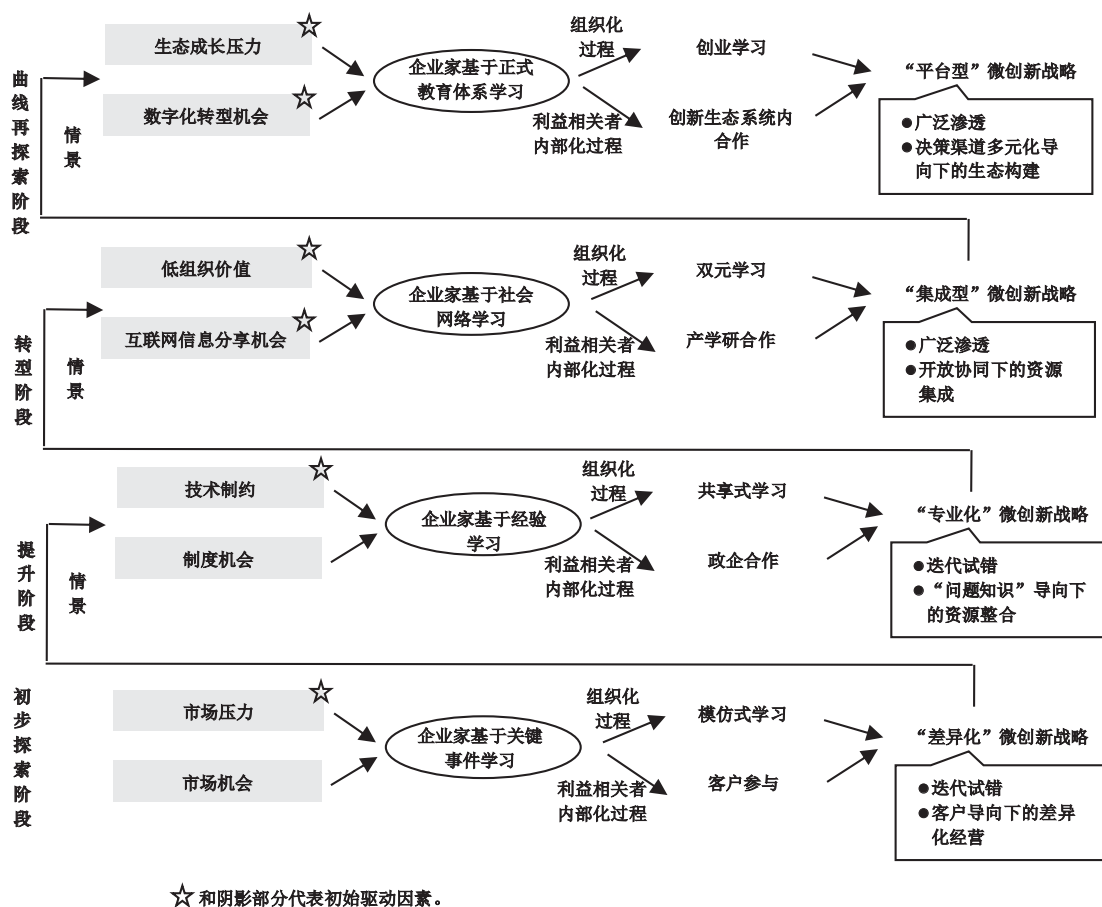


图3 微创新战略的形成路径

## 五、案例讨论

### 1. 微创新战略的形成机理

(1) 微创新战略的内涵要素组合多元性是微创新战略模式异质性转变的前提条件。

创新战略模式的异质性转变有利于企业灵活地调整创新方向、修正创新行为、提高创新战略的有效性(韵江和刘立, 2006)。本文通过案例分析发现, 微创新战略存在内涵要素组合不同的四种模式, 并且在不同的企业成长阶段会发生异质性转变。这一点与已有微创新文献的结论是相一致的(周青等, 2015; 胡海波和涂舟扬, 2018), 但前期研究并未从本质上阐明为何微创新战略模式存在异质性, 以及微创新战略模式异质性转变的前提条件是什么。

清晰识别创新战略的内涵属性是分析其异质性转变的逻辑起点(阳镇和陈劲, 2021)。本文结合已有微创新文献和双童公司的案例分析发现, 微创新战略包含微创新属性和战略属性。其中, 迭代试错和广泛渗透两种代表微创新属性的内涵要素已在现有微创新研究中被提及(Salge, 2012; Metcalfe等, 2005; Gaziulusoy等, 2013)。在此基础上, 我们进一步发现, 企业成长中各阶段微创新战略还具有明显的反映其创新目标的战略属性, 包括客户导向下的差异化经营、“问题—知识”导向下的资源整合、开放协同下的资源集成、决策渠道多元化导向下的生态构建。总之, 不同的内涵要素组合导致微创新战略在内涵表现上呈现出差异性, 最终形成了不同的微创新战略模式。因此, 我们认为微创新战略的内涵要素组合多元性是微创新战略模式发生异质性转变的前提条件。

(2)原动力驱使下,多因素交互作用促成了微创新战略的形成。

中小企业在资金不足、人才缺乏、抗风险能力低的情况下,如何选择和制定创新战略是实施创新战略的首要问题。资源基础观认为,资源基础的异质性会影响企业的创新绩效(Moschieri,2011),在未识别与组织资源相配适的创新模式下,盲目提高创新投入水平,将无法实现资源投入配置最优化,导致企业陷入创新陷阱。已有微创新研究证实了组织结构、人力资源、领导者行为等因素会影响微创新战略的形成,但未说明这些因素间的联系(Silas,2007; Bai和Wang,2016; Wang等,2019; Černe等,2018)。本文通过双童公司的案例分析发现,企业经营困境和外部机会是微创新战略形成的初始驱动因素,可以触发企业家学习,进而推动组织学习并与利益相关者开展合作。而组织学习及与利益相关者合作是促进微创新战略形成的直接因素,分别为微创新战略的形成提供了智力资本和关系资本。

基于上述驱动因素分析,本文进一步分析和概括了各阶段微创新战略模式的形成机制,即“差异化”微创新战略、“专业化”微创新战略、“集成型”微创新战略和“平台型”微创新战略分别在市场压力的外生驱动、技术制约的内生驱动、低组织价值与互联网信息分享机会的双重驱动、生态成长压力与数字化转型机会的双轮驱动的作用机制下形成的。因此,本文提出以下命题:

命题1:在初步探索阶段,突破市场压力作为驱动力,激励企业家基于关键事件学习,推动组织开展模仿式学习,鼓励客户参与,最终促使“差异化”微创新战略形成。

命题2:在提升阶段,克服技术制约作为驱动力,激励企业家基于经验学习,进而推动组织开展分享式学习,鼓励政企合作,最终促使“专业化”微创新战略形成。

命题3:在转型阶段,低组织价值和互联网信息分享机会作为驱动力,激励企业家基于社会网络学习,推动组织开展二元学习,鼓励产学研合作,最终促使“集成型”微创新战略形成。

命题4:在曲线再探索阶段,生态成长压力和数字化转型机会作为驱动力,激励企业家基于正式教育体系学习,推动组织开展创业学习,鼓励创新生态系统内合作,最终促使“平台型”微创新战略形成。

## 2. 微创新战略形成过程中的“转化中枢”:企业家角色

企业的成长环境是一个动态的生态系统,企业家可以根据内外部环境创造性地配置优化资源,使企业战略和组织与生态环境相匹配(尚吉永和侯光明,2016)。本文对双童公司微创新战略的形成机制分析后发现,企业家学习起到中枢转化的作用,他对企业困境和外部机会的感知属于输入的过程,会激发企业家的学习行为。经过有效的学习,企业家关于组织创新的认知和战略逻辑得到更新,并引导企业家通过开展组织学习以及与外部利益相关者合作作为微创新战略的实施提供匹配的资源 and 能力。此外,企业家还是战略性变革的根源,可以通过机会识别与转化、资源获取与控制、结构优化的作用推动企业战略的演化(梁运文和曹平,2007)。企业家不断的学习以及对组织资源的重新配置,可以保持组织资源和环境的动态匹配(王冰和毛基业,2021)。但是,现有文献关于企业家学习在不同发展阶段中发挥作用的差异性的探讨不多。本研究发现,企业家的学习行为会随着企业的成长而不断升级,学习内容趋于更加丰富、系统。在学习效应的作用下,企业家在微创新战略中扮演的角色由“创新组织者”向“创新赋能者”转变,有助于培养和提升整个组织的企业家精神,促进微创新战略的形成与演进。因此,本文提出以下命题:

命题5:企业家学习在微创新战略的形成过程中发挥着“转化中枢”角色的作用。

## 3. 微创新战略形成的“双引擎”:组织学习及与利益相关者合作

组织学习是企业内部重要的组织活动,通过知识的创造、保留和转移,增加企业知识和能力的积累,对企业的发展至关重要(Argote等,2021)。同理,组织学习对微创新战略的形成起到



了强有力的推动作用。一方面,组织学习可以帮助企业及时发现问题,对过去的经验产生新的见解,提升知识在组织中的价值。同时,促使企业根据内外部环境变化,合理地配置资源,对产品、服务等进行不断的改进和迭代。另一方面,组织学习可以帮助企业建立共享愿景,提高企业员工对微创新战略的认知一致性,避免战略刚性。总之,组织学习促使企业形成组织能力,为企业开展微创新战略提供内生动力。另外,利益相关者合作是微创新战略形成过程中另一支重要的推动力。平衡各方利益相关者的需求是企业开展经营活动的前提(Bridoux和Stoelhorst, 2022),与利益相关者建立和维持良好的合作关系有助于企业深入了解利益相关者的利益要求,为微创新战略的制定提供依据;与利益相关者合作还可以拓宽企业获取知识和决策信息的渠道,从而保证知识的不断更新,以及微创新战略的广泛渗透。更重要的是,与利益相关者的合作可以发挥优势互补,推动资源共享,为微创新战略的形成提供新的空间。由此可知,利益相关者合作有利于企业社会资本的积累,为组织开展微创新战略赋予强大的外生活力。

现有文献虽已证明了组织学习及与利益相关者合作对企业创新战略形成的促进作用(魏江等, 2021),但并未深入说明中小企业这类资源基础较为薄弱的企业是如何实现组织学习及开展与利益相关者合作,进而推动微创新战略形成的。本文在剖析“隐形冠军”企业的微创新战略形成路径后发现,企业家学习分别通过组织化和利益相关者内部化过程,有效推进了组织学习,并与利益相关者搭建合作关系,最终促使微创新战略的形成。因此,本文提出以下命题:

命题6a:企业家个体学习通过组织化过程推动组织学习,从而提高组织能力,为微创新战略的形成提供内生动力。

命题6b:企业家个体学习通过利益相关者内部化过程推动与利益相关者的合作,从而积累社会资本,为微创新战略的形成输入外生活力。

## 六、结论与启示

本文试图通过双童公司的纵向案例研究回答何为微创新战略以及微创新战略如何形成这两个核心问题。本文的结论主要体现在以下四个方面:第一,微创新战略是企业依据自身条件和外部环境,做出各种微创新的实施策略,以构建企业在市场、技术、组织等方面的持续竞争优势。微创新战略的内涵包括迭代试错、广泛渗透、客户导向下的差异化经营、“问题—知识”导向下的资源整合、开放协同下的资源集成、决策渠道多元化导向下的生态构建六个要素。其中,前两个内涵要素是对微创新方式的概括,已在现有文献中被提及;而后四个内涵要素是对微创新目标的概括,也是本研究对现有微创新战略内涵研究的丰富和补充。第二,在不同的发展阶段,微创新战略内涵要素的组合不同,导致企业呈现出“差异化”“专业化”“集成型”“平台型”四种不同的微创新战略模式。这四种模式的发现,及其相应的内涵要素组合分析,为微创新战略的异质性和类型划分提供了解释和依据。第三,驱动微创新战略的主要因素体现在经营困境、外部机会、企业家学习、组织学习以及与利益相关者合作,该结论在一定程度上深化和整合了现有微创新战略前因研究的成果。第四,“差异化”微创新战略、“专业化”微创新战略、“集成型”微创新战略和“平台型”微创新战略分别在市场压力的外生驱动、技术制约的内生驱动、低组织价值与互联网信息分享机会的双重驱动、生态成长压力与数字化转型机会的双轮驱动的作用机制下形成的。上述结论拓展了微创新战略的形成机制研究。

中小企业坚持走创新发展之路将是巩固壮大实体经济根基的战略举措,本研究对于指导我国中小企业突破资源限制,实现持续创新,并向专精特新企业发展具有重要的实践价值:

(1)中小企业管理者需要重视内外部多方因素的关联性以激活微创新战略。本文的研究结果说明,中小企业的微创新战略形成并非一蹴而就。企业家对内部经营困境的认识和对外部机

会的感知是触发微创新战略形成的初始因素,但仅有这两个方面因素并不能构成微创新战略的实施条件,还需要提升组织学习能力、加强与利益相关者的合作、提升企业家学习的核心驱动作用,在以上五个方面因素的综合作用下才形成了有效且有利于企业成长的微创新战略。由此可见,中小企业管理者需要充分认识到加强学习的重要性,企业家自身的学习不仅可以帮助企业破解经营困境,抓住机遇,还能带动整个组织的学习,并引入新的合作资源,为微创新战略的实施提供能力和保障。

(2)处于不同发展阶段的中小企业需要采取差异化的微创新战略。在管理实践中,很多中小企业注意到了微创新战略的重要性,但实施的效果并不理想,导致这一现象的主要原因在于战略制定者忽视了微创新战略的异质性和动态变化性。本文通过案例研究得到了“差异化”“专业化”“集成型”和“平台型”四种不同表现形式的微创新战略,并且发现微创新战略的表现形式在企业发展的不同阶段具有差异性。因此,企业家在制定微创新战略时,应持有动态发展的眼光和开放的态度,根据企业资源基础和内、外部环境选择合适的微创新战略类型,并根据企业资源和环境的改变及时调整微创新战略。

(3)微创新战略是中小企业走向“专精特新”发展道路的有效策略。当前世界面临百年未有之大变局,贸易冲突加剧等加剧了中小企业的生存压力,众多中小企业开始重新思考企业的发展定位与发展方向。在政策的指引下,管理者已认识到“专精特新”在克服规模小、资源有限的劣势,走差异化成长道路,构建企业核心竞争力方面有积极作用,但不知如何落实来实现企业的转型升级。本案例中双童公司改变以往“高投入、高风险、长周期”的创新思路,通过“低投入、低风险、低门槛”的微创新战略不断追求价值创造,提升专业化、精细化、特色化、新颖化水平,最终成为行业内的“隐形冠军”。因此,微创新战略是中小企业向“专精特新”转型的重要抓手。中小企业需要培育微创新战略思维,即立足于客户需求,通过持续迭代和创新,打破当前市场的价值创造和分配逻辑,挖掘出独特的用户需求和市场,为企业赢得竞争优势,创造蓝海。

(4)政府相关部门应以教育和合作为抓手,强化对创新型中小企业的资源倾斜和政策支持。当前,我国政府部门高度关注“隐形冠军”“专精特新”等在内的高成长企业的培育、发展现状,希望助力更多企业成长为“隐形冠军”企业。本研究选取了一家具有代表性、先进性的行业“隐形冠军”企业作为研究对象,结论显示,企业家基于教育系统的学习和政企合作都有利于中小企业微创新战略的产生。因此,政府部门应加快建立健全企业家培训体系,鼓励高等学校、科研院所、行业协会商会等组织开展精准化的理论和实践培训,搭建各类企业家互相学习交流的平台。同时,政府部门需重视与中小企业的合作,通过多领域的交流合作,实现互利共赢。

本文的研究局限在于:只选取义乌双童公司一家企业作为研究样本,而没有将其他符合案例选择条件的“隐形冠军”企业也纳入分析范围。此外,本研究对案例企业的选择遵循差异性原则,未对行业、制度环境、所在区域等可能影响中小企业微创新战略的变量进行控制。考虑到不同情境下中小企业面临的创新资源、创新动机和创新行为不同,不排除在其他情境中,中小企业具有不同的微创新战略模式或不同的形成机制。未来研究可采用模糊集定性比较分析法对多个“隐形冠军”企业做进一步深度分析,以期发现并建立新的微创新战略理论。

#### 主要参考文献

- [1]曹仰锋,李平.案例研究方法理论与范例——凯瑟琳·艾森哈特论文集[M].北京:北京大学出版社,2012.
- [2]德鲁·博迪,雅各布·戈登堡著,钟莉婷,译.微创新:5种微小改变创造伟大产品[M].北京:中信出版社,2014.
- [3]丁雪,杨忠.微创新如何帮助企业走出“创新者困境”——基于腾讯微信的单案例研究[J].科技管理研究,2020,40(18):150-156.
- [4]方刚,陈佳媛,周青.基于知识基和网络嵌入性的企业微创新类型选择——多案例探索分析[J].管理案例研究与评论,

- 2019, 12(2): 152-165.
- [5]赫尔曼·西蒙著,张帆,吴君,刘惠宇,等译. 隐形冠军: 未来全球化的先锋[M]. 北京: 机械工业出版社, 2015.
- [6]何永清, 邹波, 潘杰义, 等. 传统服务业企业如何实现平台创新——一个探索性纵向案例研究[J]. 南开管理评论, 2021, 24(6): 203-212.
- [7]胡海波, 涂舟扬. 大数据背景下传统制造企业微创新演化: “江西李渡”和“贵州茅台”双案例研究[J]. 科技进步与对策, 2018, 35(3): 101-110.
- [8]胡海波, 涂舟扬, 管永红. 微创新视角下企业成长组织惯例演化: 李渡酒业案例剖析[J]. 科技进步与对策, 2017, 34(20): 78-86.
- [9]李文博, 郑文哲. 企业集成创新的动因、内涵及层面研究[J]. 科学学与科学技术管理, 2004, 25(9): 41-46.
- [10]梁运文, 曹平. Intel公司战略演化与持久竞争优势动力机制探析[J]. 外国经济与管理, 2007, 29(5): 23-31.
- [11]罗仲伟, 任国良, 焦豪, 等. 动态能力、技术范式转变与创新战略——基于腾讯微信“整合”与“迭代”微创新的纵向案例分析[J]. 管理世界, 2014, (8): 152-168.
- [12]毛基业, 张霞. 案例研究方法的规范性及现状评估——中国企业管理案例论坛(2007)综述[J]. 管理世界, 2008, (4): 115-121.
- [13]欧阳桃花. 试论工商管理学科的案例研究方法[J]. 南开管理评论, 2004, 7(2): 100-105.
- [14]任晓猛, 钱滔, 潘士远, 等. 新时代推进民营经济高质量发展: 问题、思路与举措[J]. 管理世界, 2022, 38(8): 40-53.
- [15]尚吉永, 侯光明. 民营企业“战略—组织”的共生演进——对企业家角色的再思考[J]. 技术经济, 2016, 35(1): 51-60,70.
- [16]孙海法, 刘运国, 方琳. 案例研究的方法论[J]. 科研管理, 2004, 25(2): 107-112.
- [17]王冰, 毛基业. 传统企业如何通过内部创业实现数字化转型?——基于资源匹配的战略演化视角[J]. 管理评论, 2021, 33(11): 43-53.
- [18]魏江, 刘嘉玲, 刘洋. 新组织情境下创新战略理论新趋势和新问题[J]. 管理世界, 2021, 37(7): 182-197.
- [19]吴隼, 刘衡, 刘鹏, 等. 机会进化、效果推理与移动互联微创新——对手机APP新创企业的多案例研究[J]. 管理学报, 2016, 13(2): 173-183.
- [20]许庆瑞, 吴志岩, 陈力田. 转型经济中企业自主创新演化路径及驱动因素分析——海尔集团1984-2013年的纵向案例研究[J]. 管理世界, 2013, (4): 121-134.
- [21]阳镇, 陈劲. 互联网平台型企业社会责任创新及其治理: 一个文献综述[J]. 科学学与科学技术管理, 2021, 42(10): 34-55.
- [22]杨震宇, 侯一凡, 李德辉, 等. 中国企业“双循环”中开放式创新网络的平衡效应——基于数字赋能与组织柔性的考察[J]. 管理世界, 2021, 37(11): 184-205.
- [23]应洪斌, 李苏静, 邹益民, 等. 微创新视角下隐形冠军企业成长机制研究[J]. 南开管理评论, 2023: 1-14.
- [24]韵江, 刘立. 创新变迁与能力演化: 企业自主创新战略——以中国路明集团为案例[J]. 管理世界, 2006, (12): 115-130.
- [25]张庆强, 孙新波, 钱雨. 双元能力视角下微创新实现过程及机制的单案例研究[J]. 管理学报, 2021, 18(1): 32-41.
- [26]周青, 吴云, 方刚. 新常态下企业微创新的特征与类型[J]. 科学学研究, 2015, 33(8): 1232-1239,1250.
- [27]Argote L, Lee S, Park J. Organizational learning processes and outcomes: Major findings and future research directions[J]. *Management Science*, 2021, 67(9): 5399-5429.
- [28]Bai J, Wang W H. The study of the human resource practice of breakthrough innovation and micro-innovation based on the theory of the AMO model[J]. *Open Journal of Business and Management*, 2016, 4(3): 461-470.
- [29]Bridoux F, Stoelhorst J. Stakeholder theory, strategy, and organization: Past, present, and future[J]. *Strategic Organization*, 2022, 20(4): 797-809.
- [30]Černe M, Batistič S, Kenda R. HR systems, attachment styles with leaders, and the creativity–innovation nexus[J]. *Human Resource Management Review*, 2018, 28(3): 271-288.
- [31]Černe M, Hernaes T, Dysvik A, et al. The role of multilevel synergistic interplay among team mastery climate, knowledge hiding, and job characteristics in stimulating innovative work behavior[J]. *Human Resource Management Journal*, 2017, 27(2): 281-299.
- [32]Chi J Y. Informatization, micro-innovation and dynamic competitive advantage[J]. *American Journal of Industrial and Business Management*, 2021, 11(7): 846-858.
- [33]Din F U, Dolles H, Middel R. Strategies for small and medium-sized enterprises to compete successfully on the world market: Cases of Swedish hidden champions[J]. *Asian Business & Management*, 2013, 12(5): 591-612.

- [34]Du J L, Chen Z W. Applying organizational ambidexterity in strategic management under a “VUCA” environment: Evidence from high tech companies in China[J]. *International Journal of Innovation Studies*, 2018, 2(1): 42-52.
- [35]Eisenhardt K M. Building theories from case study research[J]. *The Academy of Management Review*, 1989, 14(4): 532-550.
- [36]Eisenhardt K M, Graebner M E. Theory building from cases: Opportunities and challenges[J]. *Academy of Management Journal*, 2007, 50(1): 25-32.
- [37]Fortwengel J, Keller A. Agency in the face of path dependence: How organizations can regain scope for maneuver[J]. *Business Research*, 2020, 13(3): 1169-1201.
- [38]Garaus C, Güttel W H, Konlechner S, et al. Bridging knowledge in ambidextrous HRM systems: Empirical evidence from hidden champions[J]. *The International Journal of Human Resource Management*, 2016, 27(3): 355-381.
- [39]Gaziulusoy A İ, Boyle C, Mcdowall R. System innovation for sustainability: A systemic double-flow scenario method for companies[J]. *Journal of Cleaner Production*, 2013, 45: 104-116.
- [40]Gehman J, Glaser V L, Eisenhardt K M, et al. Finding theory-method fit: A comparison of three qualitative approaches to theory building[J]. *Journal of Management Inquiry*, 2018, 27(3): 284-300.
- [41]Ghasemaghahi M. Does data analytics use improve firm decision making quality? The role of knowledge sharing and data analytics competency[J]. *Decision Support Systems*, 2019, 120: 14-24.
- [42]Gioia D A, Corley K G, Hamilton A L. Seeking qualitative rigor in inductive research[J]. *Organizational Research Methods*, 2013, 16(1): 15-31.
- [43]Hervas-Oliver J, Sempere-Ripoll F, Boronat-Moll C, et al. SME open innovation for process development: Understanding process-dedicated external knowledge sourcing[J]. *Journal of Small Business Management*, 2020, 58(2): 409-445.
- [44]Lieberman M B, Asaba S. Why do firms imitate each other[J]. *Academy of Management Review*, 2006, 31(2): 366-385.
- [45]March J G. Exploration and exploitation in organizational learning[J]. *Organization Science*, 1991, 2(1): 71-87.
- [46]Mear F, Werner R A. Subsidiarity as secret of success: “Hidden champion” SMEs and subsidiarity as winning HRM configuration in interdisciplinary case studies[J]. *Employee Relations*, 2021, 43(2): 524-554.
- [47]Metcalf J S, James A, Mina A. Emergent innovation systems and the delivery of clinical services: The case of intra-ocular lenses[J]. *Research Policy*, 2005, 34(9): 1283-1304.
- [48]Moschieri C. The implementation and structuring of divestitures: The unit's perspective[J]. *Strategic Management Journal*, 2011, 32(4): 368-401.
- [49]Murmah J P. The coevolution of industries and important features of their environments[J]. *Organization Science*, 2013, 24(1): 58-78.
- [50]Nelson R R, Buterbaugh K, Perl M, et al. How medical know-how progresses[J]. *Research Policy*, 2011, 40(10): 1339-1344.
- [51]Nguyen N P, Ngo L V, Bucic T, et al. Cross-functional knowledge sharing, coordination and firm performance: The role of cross-functional competition[J]. *Industrial Marketing Management*, 2018, 71: 123-134.
- [52]Pettigrew A M. Longitudinal field research on change: Theory and practice[J]. *Organization Science*, 1990, 1(3): 267-292.
- [53]Ravasi D, Turati C. Exploring entrepreneurial learning: A comparative study of technology development projects[J]. *Journal of Business Venturing*, 2005, 20(1): 137-164.
- [54]Salge T O. The temporal trajectories of innovative search: Insights from public hospital services[J]. *Research Policy*, 2012, 41(4): 720-733.
- [55]Silas L. From promise to practice: Getting healthy work environments in health workplaces[J]. *Healthcare Quarterly*, 2007, 10(2): 92-95.
- [56]Simon H. Hidden champions of the twenty-first century: The success strategies of unknown world market leaders[M]. New York: Springer, 2009.
- [57]Škerlavaj M, Černe M, Dysvik A, et al. Riding two horses at once: The combined roles of mastery and performance climates in implementing creative ideas[J]. *European Management Review*, 2019, 16(2): 285-302.
- [58]Strauss A, Corbin J. Basics of qualitative research: Techniques and procedures for developing grounded theory[M]. 2nd ed. Los Angeles: SAGE Publications, Inc. , 1998.
- [59]Terziovski M. Innovation practice and its performance implications in small and medium enterprises (SMEs) in the manufacturing sector: A resource-based view[J]. *Strategic Management Journal*, 2010, 31(8): 892-902.

- [60]Wang W K, Cao Q L, Qin L, et al. Uncertain environment, dynamic innovation capabilities and innovation strategies: A case study on Qihoo 360[J]. *Computers in Human Behavior*, 2019, 95: 284-294.
- [61]Yang X M, Sun S L, Lee R P. Micro-innovation strategy: The case of WeChat[J]. *Asian Case Research Journal*, 2016, 20(2): 401-427.
- [62]Yin L P, Wei J J. Chinese internet enterprise innovation strategy[A]. Proceedings of the 2011 2nd international conference on artificial intelligence, management science and electronic commerce[C]. Dengfeng, China: IEEE, 2011.

## Micro-innovation Strategy of the “Hidden Champion” and Its Formation Mechanism: A Longitudinal Case Study of Soton Co., Ltd.

Ye Wenjie<sup>1</sup>, He Xiaogang<sup>1,2</sup>

(1. Department of Business Administration, Shanghai University of Finance and Economics Zhejiang College, Jinhua 321000, China; 2. College of Business, Shanghai University of Finance and Economics, Shanghai 200433, China)

**Summary:** This paper selects Soton Co., Ltd., which is the top brand in the global straw industry and the “hidden champion” among domestic SMEs, as the research object, and conducts a longitudinal case study on the connotation and formation of its micro-innovation strategy. The findings are as follows: First, the connotation of micro-innovation strategy includes six elements: iterative trial and error, extensive penetration, differentiated operation under customer orientation, resource integration under “problem-knowledge” orientation, resource integration under open collaboration, and ecological construction under the guidance of diversified decision-making channels. Second, there are significant differences in the micro-innovation strategy in different development stages of hidden champions, which are mainly reflected in four modes: differentiated, specialized, integrated, and platform-based micro-innovation strategy. Third, business difficulty, external opportunity, entrepreneur learning, organizational learning, and stakeholder cooperation are the core factors driving the formation of micro-innovation strategy. Fourth, the four modes of micro-innovation strategy are formed under the exogenous drive of market pressure, the endogenous drive of technology restriction, the dual drive of low organizational value and Internet information-sharing opportunity, and the dual drive of ecological growth pressure and digital transformation opportunity. This paper further enriches the research on the connotation and modes of micro-innovation and constructs a theoretical framework for the formation of the micro-innovation strategy of hidden champions, providing theoretical support and guidance for SMEs to formulate and implement micro-innovation strategy.

**Key words:** hidden champions; SMEs; micro-innovation strategy; formation mechanism; Soton Co., Ltd.

(责任编辑: 宋澄宇)